

**Genizio Holanda do Nascimento**

<http://lattes.cnpq.br/7046149297308251>

Centro Universitário Católica de Quixadá,  
UNICATÓLICA, Brasil

Contato: [geniziolhol@hotmail.com](mailto:geniziolhol@hotmail.com)

**Antonia Jessyca Nayane Barbosa da Silva**

<http://lattes.cnpq.br/7650202681651917>

Centro Universitário Católica de Quixadá,  
UNICATÓLICA, Brasil

Contato:

[jessycanayane@unicatolicaquixada.edu.br](mailto:jessycanayane@unicatolicaquixada.edu.br)

**Dra. Stânia Nágila Vasconcelos Carneiro**

<http://lattes.cnpq.br/5726920613905942>

Centro Universitário Católica de Quixadá,  
UNICATÓLICA, Brasil

Contato: [stanianagila@unicatolicaquixada.edu.br](mailto:stanianagila@unicatolicaquixada.edu.br)

**COMUNICAÇÃO INTERNA: DESAFIOS E  
PERSPECTIVAS NA GESTÃO DE UM HOSPITAL  
FILANTRÓPICO CONVENIADO AO SUS NA  
REGIÃO DO SERTÃO CENTRAL DO CEARÁ**

---

**INTRODUÇÃO**

De acordo com Borba e Lisboa (2006), as organizações hospitalares são unidades prestadoras de serviços e diferem das produtoras de bens, pois elas possuem características específicas como a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade.

Ainda para Borba e Lisboa (2006), a intangibilidade pode ser compreendida como a ausência de aspectos físicos, que não permite um exame prévio anterior a aquisição do serviço; a variabilidade está relacionada ao não estabelecimento de padrões rígidos de desempenho, a variação depende de circunstâncias diversas que vão surgindo no momento em que os serviços estão sendo prestados; a inseparabilidade advém do fato de que o consumo é inseparável dos seus meios de produção ou seja, existe uma interação entre os serviços de saúde e o usuário de modo que o serviço é consumido pelo o paciente no momento em que é produzido; perecibilidade se refere ao conceito de não estocagem pois a demanda precisa ser administrada em função da oferta.

Cervi e Blümke (2020) compreendem que a mudança das práticas de gestão de maximização dos processos produtivos e do controle gerencial devido a manutenção de estruturas e procedimentos rígidos para uma orientação para o mercado adveio das exigências cada vez mais acentuadas dos consumidores e clientes somada a eficiência e ao crescimento do número de competidores.

Nesta premissa, para Las Casas (2019), o marketing influencia tanto as empresas como a sociedade. A aplicação das técnicas de marketing interno vem orientar a instituição para os funcionários no sentido de provê satisfação entre eles e ajuda para motivá-los. Conseqüentemente, com funcionários motivados a dedicação é maior da parte deles que passam a tratar melhor os seus clientes.

O conceito de marketing interno surge mais tardiamente com os trabalhos de com a percepção de que é preciso também se comunicar com os funcionários ou clientes internos (Berry *et al.*, 1976).

A esse respeito, Lacombe (2009) argumenta que cabe a gestão disponibilizar canais eficientes voltados para a comunicação interna e que o exemplo da administração superior continua sendo um dos melhores meios de promovê-la.

Cervi e Blümke (2020) relatam que existe um consenso tanto na literatura nacional quanto internacional de que a comunicação interna é uma das principais ferramentas do marketing interno também conhecido no Brasil como endomarketing.

Per si, a comunicação interna é imprescindível nas organizações sendo reconhecida por estudiosos da área como uma importante ferramenta de gestão.

Malagón-Londoño (2018) compreende comunicação interna como: "os canais utilizados e a sua efetividade, fluxo de informações necessárias" que permeia o ambiente interno das organizações.

Para Aguiar *et al.* (2019), "como uma das vertentes da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna é fundamental para que se semeie um bom clima organizacional".

Devido a sua importância e o alto grau de complexidade das instituições hospitalares, a disponibilidade de canais voltados para a promoção de uma comunicação interna eficiente não somente é necessária como imprescindível.

## **OBJETIVOS**

Conhecer como a gestão e as lideranças promovem a comunicação interna e se os canais utilizados são efetivos no envolvimento dos clientes internos com a cultura organizacional.

Tem como objetivos específicos: identificar os canais de comunicação interna utilizados; compreender como a gestão e as lideranças trabalham a comunicação com os demais clientes internos da instituição; verificar se a comunicação interna existente é efetiva e se alinha com a cultura organizacional.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa que, para Minayo (2004): “Trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Ainda para Minayo (2004): “A investigação qualitativa requer como atitudes fundamentais a abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos”.

A fim de identificar os canais de comunicação interna existentes em um hospital filantrópico conveniado ao SUS na região do Sertão Central do Ceará, bem como, compreender se existe da parte da gestão e das lideranças o compromisso de garantir a sua efetividade na promoção do diálogo e da troca de ideias entre líderes e liderados, a técnica de pesquisa de campo por meio da entrevista semiestruturada não participante, apresentou-se como a mais adequada.

Conforme Minayo (2004), a entrevista semiestruturada é aquela que: “[...] combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador”.

Para a realização das entrevistas foram oferecidas quatro perguntas abertas sendo elas: Quais os canais de comunicação interna existentes? Na sua opinião, a gestão e as lideranças são comprometidas com a efetividade da comunicação interna? Cite exemplos; A comunicação interna existente impacta na sua motivação profissional e no sentimento de pertença a organização? Para você a comunicação interna existente é efetiva? Justifique-se.

A entrevista foi aplicada a 34 (trinta e quatro) profissionais, 10% (dez por cento), do total geral de 340 (trezentos e quarenta) trabalhadores que desempenham as suas atividades na citada unidade hospitalar por meio de sorteio aleatório compreendendo profissionais da equipe multiprofissional que exercem ou não cargos de liderança.

Além da realização da entrevista semiestruturada, também na fase exploratória foram analisados alguns documentos tais como: pesquisa de clima institucional e principais ações implementadas voltadas para o marketing interno no período de 2019 ao primeiro semestre de 2023.

Todas as informações levantadas com os entrevistados e com a parte documental foram analisadas e tratadas conforme as elucidações de: Fernandez (2012), Gil (2008) e Minayo (2004).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após a análise e consolidação das respostas obtidas por meio da técnica de entrevista foi possível identificar que dentre os canais de comunicação interna existentes a ferramenta de software WhatsApp, seguido pelo correio eletrônico (e-mail institucional), ramal e reuniões, exercem preponderância de presença se comparado a outros identificados.

Quanto à indagação se a gestão e as lideranças são comprometidas com a efetividade da comunicação interna? Cite exemplos, verificou-se que embora haja um esforço da gestão em propiciar canais adequados que favoreça a comunicação interna, percebemos um baixo comprometimento das lideranças em relação a promoção de uma comunicação interna eficiente junto aos seus liderados. Dentre os exemplos mais citados destacamos: dificuldade em saber ouvir e dar feedbacks quanto as metas estabelecidas e assuntos tratados.

Existe consenso dos entrevistados de que a comunicação interna existente impacta na sua motivação profissional e no sentimento de pertença a organização, embora, uma parcela importante dos entrevistados não considera a comunicação interna existente como efetiva. Estes, justificam sua opinião ao relatarem que a ponta desconhece avisos e informações tidos como importantes.

## **CONCLUSÕES**

Concluída a análise das fontes utilizadas nesta pesquisa, constatou-se que a garantia de uma comunicação interna efetiva ainda é um desafio a ser superado pela gestão e lideranças na instituição de saúde em análise.

Vimos também, que o resultado obtido vem de encontro a outros trabalhos de pesquisa que abordaram esta importante temática em organizações empresárias de diversos ramos de atividades conforme a literatura existente sobre o assunto.

Constata também, que uma comunicação interna eficiente não está atrelada somente a existência de canais de comunicação voltado para o público interno e que sem o apoio das lideranças enquanto agentes de mudança essa realidade dificilmente será superada.

Deste modo, é indispensável a necessidade de novas pesquisas científicas voltadas para a promoção de uma comunicação interna cada vez mais efetiva nas organizações, especialmente daquelas prestadoras de serviços de saúde, onde líderes

e liderados consigam também por meio da comunicação interna serem cada vez mais eficientes e motivados.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, F. R. *et al.* **Comunicação interna**. Rio de Janeiro: Grupo A, 2019.
- BORBA, V. R.; LISBOA, T. C. **Teoria geral de administração hospitalar**: estrutura e evolução do processo de gestão hospitalar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- CERVI, C. *et al.* Diminuição de barreiras organizacionais: a comunicação interna como estratégia de gestão hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 9, n. 2, p. 173-192, maio/ago. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FRANÇA, A. S. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, E. C. **Propósito organizacional e estratégias de comunicação interna**. São Paulo: Saraiva, 2021.
- LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019.
- MALAGÓN-LONDOÑO, G. *et al.* **Gestão Hospitalar**. 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018.
- MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2004.